



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti Kvados, a.s.

Talented Employees Identification in Kvados, a.s. Company

Student:

Bc. Jiří Tížek

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

# Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Jiří Tížek**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti Kvados, a.s.  
Talented Employees' Identification in Kvados, a.s. Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska talent managementu
3. Charakteristika společnosti Kvados, a.s.
4. Identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti Kvados, a.s.
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GOLDSMITH, Marshall and Louis CARTER. *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: Pfeiffer, 2010. ISBN 978-0-470-49961-0.

HEČKO, Štefan. *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: SLU Opava, OPF Karviná, 2014. ISBN 978-80-7510-054-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

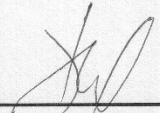
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

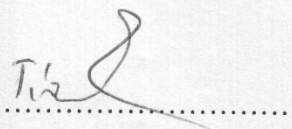
  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Identifikace klíčových zaměstnanců ve společnosti Kvados, a. s., včetně všech příloh, vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

22. dubna 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tížek', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Jiří Tížek

# **OBSAH**

<b>1 ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA TALENT MANAGEMENTU</b>	<b>7</b>
2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	7
2.2 Vymezení pojmu talent	8
2.3 Vymezení pojmu talent management	9
2.4 Význam talent managementu	10
2.5 Filozofie talent managementu	11
2.6 Strategický přístup k talent managementu	11
2.6.1 Lineární model	12
2.6.2 Model Develop-Deploy-Connect	13
2.7 Procesy talent managementu	13
2.7.1 Získání talentů	13
2.7.2 Rozvoj talentů	22
2.7.3 Udržení talentů	26
2.8 Hodnocení talent managementu	27
2.9 Kvalitativní výzkum	27
2.9.1 Dotazování	28
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KVADOS, A. S.</b>	<b>30</b>
3.1 Mise, vize, hodnoty	32
3.1.1 Mise	32
3.1.2 Vize	32
3.1.3 Hodnoty	32
3.2 Produktová linie	33
3.3 Struktura společnosti	34
3.4 Personální procesy ve společnosti KVADOS, a. s.	34
3.4.1 Zpracování požadavku na novou pozici	35
3.4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti KVADOS, a. s.	37
3.4.3 Přijetí do pracovního poměru a adaptační program	38
3.4.4 Vzdělávání ve společnosti KVADOS, a. s.	39

<b>4 IDENTIFIKACE TALENTOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KVADOS, A. S.</b>	<b>40</b>
4.1 Analýza východisek talent managementu ve společnosti KVADOS, a. s.	40
4.1.1 Otázky rozhovoru	41
4.2 Strategické aspekty společnosti	42
4.3 Klíčové role	43
4.4 Klíčové kompetence	44
4.5 Hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu	51
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b>	<b>55</b>
5.1 Strategická východiska pro identifikaci talentů	55
5.2 Vymezení potřeby talentů	56
5.3 Hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu	56
5.3.1 Hodnocení kompetencí	57
5.3.2 Hodnocení výkonu a potenciálu	58
5.4 Vytvoření talent poolu	59
5.5 Propojení mezi service desk a projektovou kanceláří	61
5.6 Odměňování zaměstnanců	62
5.7 Komunikace	62
5.8 Rizika spojená s fázemi následujícími po identifikaci talentů	62
<b>6 ZÁVĚR</b>	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>65</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>69</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Příloha 1</b> Otázky k rozhovoru	
<b>Příloha 2</b> Organizační struktura společnosti KVADOS, a. s.	
<b>Příloha 3</b> Struktura vybraných oddělení společnosti KVADOS, a. s.	

# 1 ÚVOD

V době, kdy se s nadsázkou téměř každý podnik setkává s globálním prostředím a s globální konkurencí, stávají se jedním z klíčových prvků jejich úspěchu lidské zdroje. Proto podniky, které chtějí s touto konkurencí bojovat a získat na trhu své místo, dosahovat svých cílů a přilákat nové zákazníky, potřebují získat, rozvíjet a udržet si talentované zaměstnance.

Obsahem diplomové práce je proto identifikace talentů ve společnosti KVADOS, a. s. Téma bylo vybráno ve spolupráci s personální ředitelkou společnosti KVADOS, a. s. a dalšími členy vedení společnosti. Vedení společnosti totiž aktuálně řeší otázku obsazování klíčových rolí. Ostatně to je velkým tématem i mnoha jiných moderních společností. Jejich vedení se často obávají ztráty svého know-how, nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, vysokých nákladů spojených s hledáním nových a mnoho dalších. Vedení společnosti se proto rozhodlo využít zavedení systému talent managementu do každodenního chodu společnosti KVADOS, a. s.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat výchozí situaci pro zavedení systému talent managementu v oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich kompetencí, výkonu a potenciálu. Dalším cílem je charakterizovat společnost KVADOS, a. s. pro lepší pochopení potřebných souvislostí. Posledním cílem diplomové práce je na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení vedoucí k identifikaci talentů pro pozici konzultanta projektové kanceláře. Veškerá související problematika je popsána v teoretické části a následně aplikována na reálné prostředí společnosti KVADOS, a. s.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou základních částí. První obsahuje teoretická východiska, vymezení pojmů talent a talent management, charakteristiku jednotlivých přístupů a fází. Uvedené informace byly získány deskriptivní metodou z odborných a jiných publikací uvedených v kapitole Seznam použité literatury. Druhá část je zaměřena prakticky a začíná charakteristikou společnosti. Následuje analýza výchozího stavu ve společnosti KVADOS, a. s. Ta začíná specifikací otázek k rozhovoru s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře, vymezením strategických aspektů společnosti, pokračuje výběrem klíčových rolí a kompetencí a popisem hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu. Z této části pak autor vychází při navrhování doporučení ke zlepšení v následující kapitole.



V té je popsána objektivizace hodnocení zaměstnanců, návrh procesu vytvoření talent poolu a také případná rizika spojená se zaváděním talent managementu do chodu společnosti.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA TALENT MANAGEMENTU**

Než se dostaneme do samotné problematiky talent managementu, je pro pochopení v celé komplexnosti užitečné začít teoretickými poznatky, ze kterých talent management vychází. V následujícím textu se jedná především o proces řízení lidských zdrojů. Následně si definujeme pojem talent a talent management a přiblížíme celý proces talent managementu s veškerými souvisejícími aspekty.

### **2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů**

Jak píše Armstrong (2007), lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, se kterými může organizace dosahovat svých cílů. Thomson (2007) dodává, že řízení těchto lidských zdrojů je rozhodující pro úspěch v konkurenčním prostředí. Z toho důvodu můžeme prakticky v každé organizaci najít útvar řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů chápe Armstrong (2007) jako strategický a logický proces, ve kterém jsou řízeni zaměstnanci, kteří jsou pro danou společnost nejcennějším zdrojem. Pracují se vstupy, které uvádějí do pohybu, zpracovávají finanční a informační zdroje, a to vše následně přetvářejí do výstupů.

Jak píše Horváthová (2011), řízení lidských zdrojů je potřeba vnímat jako určitou koncepci, která se v rámci řízení organizace zaměřuje na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu.

V praxi se často setkáváme se záměnou pojmů personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů, nelze výše zmíněné pojmy chápat jako synonyma. Jak píše Koubek (2007), personální práci neboli personalistiku můžeme považovat za nejobecnější formu řízení této oblasti v organizaci. Naproti tomu personální administrativou, personálním řízením nebo řízením lidských zdrojů rozumíme jednotlivé koncepce personální práce.

Poslední zmiňovaná koncepce, tedy řízení lidských zdrojů, je podle Koubka (2007) vším, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.

Horváthová (2011) přiděluje řízení lidských zdrojů následující úkoly:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu,
- zvýšení připravenosti na změny.

Rovněž dodává, že je v rámci řízení lidských zdrojů počítat s následujícími aktivitami:

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních míst, pracovních úkolů a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy,
- pomoc pracovníkům.

Výše zmíněné činnosti můžeme nalézt i v talent managementu. Proto např. Koubek (2007) i Mika (2008) konstatují, že z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů a konkrétních personálních činností jde při aplikaci talent managementu v organizaci pouze o pečlivé uplatňování nejlepších zásad a přístupů. Armstrong (2007) dodává, že koncept talent managementu pouze tvoří jakýsi soudržnější celek těchto činností.

## **2.2 Vymezení pojmu talent**

Co si můžeme vybavit pod pojmem talent? Kdo nebo co je talent? Není jednoduché odpovědět na předchozí otázky, proto si v následujícím textu přiblížíme některé z nejběžněji používaných definic.

Na akademické půdě stejně jako v praxi se můžeme setkat s různými definicemi a neexistuje jednotné vymezení pojmu talent. Jak píše Hatum (2010), vypadá to, jako by každý měl svou vlastní definici, co slovo talent popisuje nebo zachycuje. Dodává, že z nejširšího pohledu se jedná o dovednosti či schopnosti, které člověku umožní vykonat určitou činnost. Podle Armstronga (2007) má talent každý, ovšem někdo ho má více a někdo méně. Hroník (2007) definuje talent odlišně.

Podle něj je talent zaměstnanec, který dosahuje vysokého výkonu a zároveň má potenciál v budoucnu tuto výkonnost nadále zvyšovat. Michaels et al. v roce 2001 pojali talent jako souhrn schopností jedince – jeho nebo její nadání, dovednosti, znalosti, zkušenosti, inteligenci, úsudek, postoj, charakter, průbojnost a schopnost učit se a růst (Hatum, 2010).

Je vhodné dodat pojetí talentu, ke kterému se přiklání česká společnost. Jak vyplývá z rozhovoru s Katarínou Smrčkovou ze společnosti PricewaterhouseCoopers, česká společnost považuje za talent někoho, kdo má perspektivu obsadit manažerskou pozici. Z předchozích definic ale víme, že tento přístup není zcela přesný, jelikož manažeři nejsou jediná skupina, kterou lze za talenty označit (Horváthová, 2011).

Autor práce se domnívá, že talent jsou určité predispozice jedince dosahovat nadstandardních výsledků a jak zmiňuje Cannon a McGee (2007), každá společnost by měla jasně definovat, co považuje za talent.

## **2.3 Vymezení pojmu talent management**

Jedna z nejobecnějších a většinou odborné veřejnosti uznávaných pojetí talent managementu je koncepce získání, udržení a rozvoje talentů (Horváthová, 2011).

Většina odborníků má však na talent management svůj specifický náhled. Hatum (2010) zaznamenává tři přístupy. Prvním z nich připodobňuje talent management k tradičnímu pojetí řízení lidských zdrojů. Není ničím inovátorský, pouze zdůrazňuje důležitost propojení těchto praktik s talenty požadovanými danou společností. Druhý přístup podle něj nahlíží na talent management jako na koncepci plánování lidských zdrojů, jejich strategické řízení a plánování nástupnictví. Poslední přístup je obecnější, kdy propojuje talent management s leadershipem, fondem talentů (tzv. talent pool), individuálním potenciálem a jeho rozvojem, získáním a udržením zaměstnanců. Tyto tři přístupy shrnuje jednoduše jako „další aspekt oblasti lidských zdrojů“ (s. 13), ale dodává, že svým způsobem oblast lidských zdrojů talent management přesahuje. Proto vytvořil vlastní definici talent managementu jako strategické aktivity propojené s firemní strategií, která směřuje k získání, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců na všech úrovních organizace.

Podle Armstronga (2007) je talent management souborem činností, jejichž cílem je přitahování, udržování, motivování a rozvíjení talentů, kteří jsou pro společnost potřební v současnosti a které bude potřebovat i v budoucnu. Takto na talenty nahlíží jako na hlavní zdroj organizace.

Berger a Berger (2004) mají za to, že talent management je systematický proces, který má čtyři fáze – identifikace, udržení, rozvoj a podporu nejlepších jedinců organizace.

Hroník (2007) popisuje talent management jako prostředek řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí a především zdrojem konkurenční výhody. Podle něj je k úspěšné a efektivní aplikaci talent managementu potřeba dodržet, aby:

- potenciální zaměstnanci měli umožněn přístup na kteroukoli pozici,
- společnost poskytla realistickou šanci rozvoje a motivace zaměstnanců,
- společnost s talenty komunikovala.

Autorovi práce je však nejbližší pojetí talent managementu podle Hečka (2014). Ten říká, že „talent management představuje vzájemně propojený a strategicky plánovaný systém všech podnikových personálních činností při práci se zaměstnanci, kteří podávají stabilně nadprůměrný výkon a mají potenciál se dále rozvíjet, přičemž specifický důraz je kladen na získávání, rozvoj, motivaci a stabilizaci těchto zaměstnanců“ (s. 18).

## **2.4 Význam talent managementu**

Pomineme-li širší kontext, kdy podle Mynářové (2014) česká společnost vlivem konkurenčního mezinárodního prostředí přichází o talenty, což může být důsledkem neadekvátního využívání a řízení těchto talentů, je důležité uvědomit si, že se podniky ve stále větší míře potýkají s rozmanitými situacemi, které mají negativní dopad na jejich fungování. Z tohoto úhlu pohledu se jeví jako zásadní efektivní zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů. Jak píše Horváthová (2011), tato skutečnost je a bude zásadní pro rozlišení na podniky prosperující a ostatní.

Příčiny vedoucí k takovému poznání uvádí Cannon a McGee (2007) následující:

- neustálý rozvoj specializací spojený s nárůstem znalostí,
- potřeba inovací, výzkumu a vývoje,
- nedostatek relevantních schopností,
- klesající flexibilita pracovní síly.

Horváthová (2011) pak uvádí následující přínosy, které plynou ze správně nastaveného systému talent managementu:

- talenti přispívají významněji k naplňování firemní strategie a cílů organizace,
- klesají náklady spojené s fluktuací a náborem nových zaměstnanců,



- roste atraktivita zaměstnavatele,
- v rámci společnosti jsou identifikováni a udrženi skuteční talenti,
- plánování lidských zdrojů v organizaci probíhá efektivněji
- a v neposlední řadě jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Není proto překvapující, že se odborníci shodnou na celkovém přínosu talent managementu pro organizace a Cannon a McGee (2007) dodávají, že pokud tyto organizace nepodporují talent management, činí tak k tíži sobě samým.

## **2.5 Filozofie talent managementu**

Při aplikaci talent managementu ve společnosti je důležité dbát na konzistentnost a jistou strukturovanost celého procesu, abychom se vyhnuli nekonzistentním, vzájemně nesouvisejícím, nekompletním a nestálým nástrojům používaných při práci s lidskými zdroji. Je proto nutné uplatnit filozofii talent managementu. Jak tvrdí Horváthová (2011), cílem celé filozofie je zabezpečení fondu talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných zaměstnanců, tzv. talent pool.

Uvádí následující tři složky, ze kterých se filozofie skládá:

- navržení a vytvoření talent managementu,
- zachycení talent managementu pomocí příslušného softwaru,
- implementace talent managementu do řízení společnosti.

Je rovněž důležité, aby talent management byl podporován týmem vedoucích pracovníků, jelikož ze studie společnosti Deloitte provedené v roce 2008 vyplývá, že pak bývá jeho zavedení úspěšnější (Horváthová, 2011).

## **2.6 Strategický přístup k talent managementu**

Aby mohla organizace s talenty pracovat efektivně, je potřeba vytvořit strategii talent managementu v souladu s podnikatelskou strategií. Hečko (2014) dodává, že je potřeba, aby strategie talent managementu respektovala strategie vyšší úrovně, neboť strategie talent managementu je pouze jednou z dílčích strategií, jako například strategie výrobní či marketingová. Jedině prostřednictvím takové strategie může organizace vytvářet rozhodnutí, zda vůbec a případně které aktivity talent managementu může realizovat.

Jakmile je podnikatelská strategie definována, následují tyto aktivity týkající se talent managementu:

- identifikace talentů – posouzení aktuálního a požadovaného stavu,
- vytvoření systémů k analýze kompetencí, hodnocení výkonu a potenciálu aktuálních a potřebných talentů,
- získání talentů potřebných k doplnění aktuálního stavu,
- rozvoj talentů a umožnit jim projevit jejich potenciál,
- udržení talentovaných jedinců,
- využití talentů k dosahování cílů organizace
- a na závěr zhodnocení úspěšnosti celého procesu (Horváthová, 2011).

Jak dále Horváthová (2011) uvádí, existují dva základní přístupy k talent managementu. Tradiční pojetí v podobě lineárního modelu a model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení). Oproti lineárnímu modelu, který je zaměřen na formální metriky a nesleduje výkonnost zaměstnanců, se model Develop-Deploy-Connect zabývá neustálým sledováním výkonu a snaží se jejich výkonnost a potenciál maximálně využít. I to je jeden z důvodů, proč v současné době dochází k přechodu od lineárního modelu k modelu Develop-Deploy-Connect.

### 2.6.1 Lineární model

Tohoto modelu organizace využívají v případě, že nemají dostačující množství talentovaných jedinců. Proto zaměřují svou pozornost především na aktivity spojené se **získáním** nových a **udržováním** současných talentů. Takto vytvořený model není pro organizaci dostatečně efektivní. Mezi některá negativa tohoto modelu můžeme zmínit:

- finanční náročnost spojená s nábořem, ne se vzděláváním,
- neumožňuje růst jedincům ani organizaci,
- odtrženost od strategických cílů organizace,
- nesleduje výkon a skutečný přínos zaměstnance.

V modelu zásadně chybí zaměření na rozmístění talentů a jejich rozvoj. To může mít za následek negativní dopad na motivaci zaměstnanců v takové organizaci zůstat, či ji vůbec vyhledat. Hlavními „zákazníky“ celého systému talent managementu jsou totiž právě talentovaní jedinci.

### 2.6.2 Model Develop-Deploy-Connect

Oproti výše zmíněnému lineárnímu modelu se model Develop-Deploy-Connect zaměřuje na podstatu celé problematiky talent managementu, totiž sledování výkonu a jeho zvyšování. Model zdůrazňuje tři základní činnosti. Je to systematický **rozvoj** a motivace talentovaných zaměstnanců právě v těch oblastech, které přispívají k dosahování strategických cílů organizace, dále **rozmíst'ování** těchto zaměstnanců na místa, kde budou moci maximálně využít svůj potenciál a konečně jejich **propojování** s lidmi, kteří jim mohou být užiteční při jejich rozvoji a plnění úkolů. Důležité je propojení všech tří oblastí, jelikož zlepšení v jedné oblasti vede přirozeně ke zlepšení v další.

Jak uvádí Koubek (2007), není ani tolik důležité kolik a jakých talentů organizace získá, ale jak s nimi dokáže dále pracovat, rozvíjet a využívat.

Výše popsaný model by měl být stěžejní součástí strategie talent managementu. Jeho aplikací organizace může dosáhnout zlepšení výkonu a schopnosti udržet si kvalifikované talenty.

## 2.7 Procesy talent managementu

Vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů, které vedou k dosažení cíle talent managementu, tj. vytvoření odpovídajícího talent poolu. Jsou jimi **získání**, **rozvoj** a **udržení** talentů.

### 2.7.1 Získání talentů

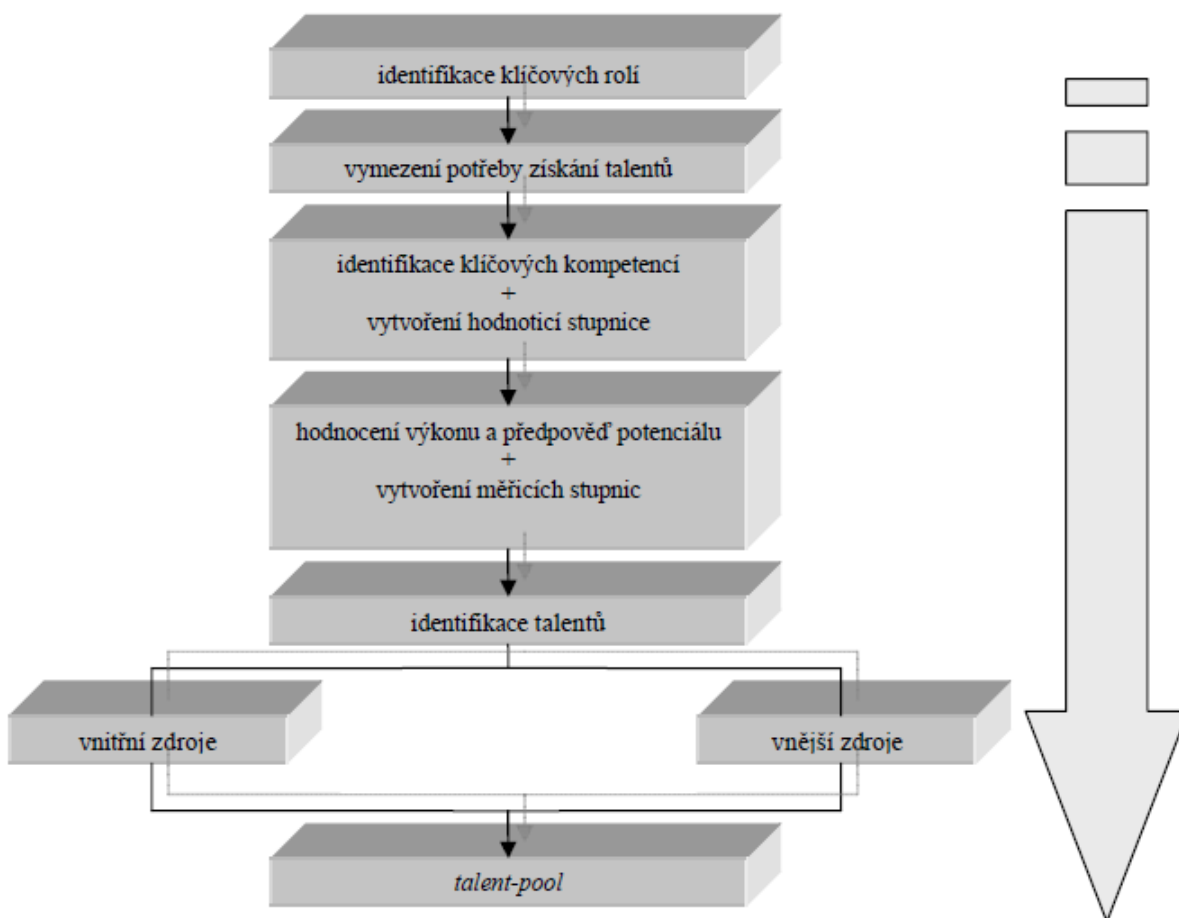
Jak píše Horváthová (2011), prvním krokem k vytvoření systému talent managementu v organizaci je identifikace klíčových rolí. Na základě těchto rolí organizace zhodnotí, zda má dostatečné kapacity mezi současnými zaměstnanci s klíčovými kompetencemi, které organizace v budoucnu bude potřebovat k dosažení svých cílů. Pokud je k dispozici nemá, má v zásadě dvě možnosti, jak je získat, a to z interních a externích zdrojů.

Hroník (2007) uvádí, že mezi nejčastější metody získávání talentů z vlastních zdrojů se používá systém hodnocení, Development Centre, 360° zpětná vazba, účast na projektech či měření potenciálu nebo metody nominace.

Na první dva kroky – tedy identifikaci klíčových rolí a vymezení potřeby talentů – navazují další tři. Prvním je identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice, aby organizace mohla určit jejich přínos.

Dalším krokem je hodnocení výkonu a vytvoření metody předpovědi potenciálu dosahovat výkonu vyššího a samozřejmě tvorba měřicích stupnic pro jejich měření. Posledním krokem pro získání talentů je vytvoření talent poolu. Všechny kroky můžeme graficky vidět na obrázku 2.1.

**Obrázek 2.1** Postup pro získání talentů



**Zdroj:** HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, č. 2, s. 77-95. ISSN 1212-3951.

Důležitým krokem pro získání klíčových talentů je identifikace **klíčových kompetencí**. Klíčové kompetence jsou předpokladem trvalého úspěchu organizace a vedou k jejímu odlišení od konkurence. Specifikuje-li organizace klíčové kompetence, umožní jí

to odpovědět na otázku, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců ubírat, aby to vedlo k užtku organizace, a zároveň se snadněji zjišťuje, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna (Horváthová, 2011).

Klíčové kompetence by měly:

- poskytovat významnou přidanou hodnotu pro zákazníka,
- vytvářet určitou bariéru vstupu konkurence, aby je nemohla napodobovat,
- kombinací dovedností a technologií umožnit organizaci vstoupit na širokou škálu trhů.

Prvním krokem k identifikaci klíčových kompetencí je uvědomění si, jaká je základní kompetenční orientace organizace. Hroník (2006) říká, že není možné mít rozvinuté všechny oblasti organizace, nanejvýš dvě. Těchto oblastí je definováno zpravidla devět, a to následujících:

- poskytované výrobky a služby,
- tržní potřeby (spočívá v pochopení určitého tržního segmentu),
- technologie,
- výrobní schopnost,
- způsob prodeje,
- způsob distribuce,
- přírodní zdroje,
- velikost a růst,
- míra návratnosti.

Berger a Berger (2004) uvádějí, že existuje přibližně třicet klíčových kompetencí, nicméně každá organizace využívá zhruba devět až jedenáct z těchto kompetencí. Za základních devět považují následující:

- orientaci na činnost,
- technickou kvalifikaci,
- týmovou práci,
- komunikaci,
- interpersonální vztahy,
- kreativitu,
- kritický úsudek,



- orientaci na zákazníka
- a vůdcovství.

Možností, jak lze určit klíčové kompetence, existuje podle Horváthové (2011) hned několik. Pravděpodobně nejjednodušším a nejlevnějším způsobem je použít již existující seznam kompetencí a z nich vybrat a přesně definovat pro organizaci nejdůležitější.

Dalším způsobem může být analýza pracovních úkolů a na základě těchto výsledků vybrat potřebné kompetence.

Jiným způsobem je pozorování zaměstnanců při vykonávání pracovních úkolů a porovnat ty jedince, kteří podávají výjimečný výkon s těmi, kteří podávají průměrný (nikoli podprůměrný) výkon. Čím se liší? V čem je špičkový zaměstnanec odlišný? Je důležité nesledovat pouze výsledky, ale rovněž samotnou činnost.

Některé organizace mohou využít možnosti panelu expertů, který mohou tvořit nadřízení určité pozice, osoby, které jsou v dané oblasti úspěšné či například experti z oblasti lidských zdrojů. Tato možnost umožňuje realizovat hodnocení více skupinami a jejich výsledky navzájem porovnat a zjistit tak více možných detailů.

Jakmile jsou kompetence definované, je potřeba tyto posoudit a obodovat ve vazbě na relativní přínos pro organizaci. Každé kompetenci je tak přiřazena hodnota například na stupnici od jedné do šesti s tím, že každé hodnotě odpovídá jiná jasně definovaná úroveň dané kompetence. Pro každou pozici v organizaci by měla být stanovena minimální požadovaná úroveň vybraných kompetencí. Aplikací na všechny pozice vytvoříme tzv. kompetenční mřížku neboli kompetenční model. Ta může vypadat podobně jako v tabulce 2.1.

**Tabulka 2.1 Kompetenční mřížka**

Kompetence	Pozice						
	generální ředitel	finanční ředitel	ředitel lidských zdrojů	ředitel výzkumu a vývoje	operační manažer	prodejce	úředník
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/schopnost inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	3	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	3	1
Vůdcovství	6	6	5	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

**Zdroj:** HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, č. 2, s. 77-95. ISSN 1212-3951.

Máme-li stanoveny kompetence, je dalším krokem **hodnocení výkonu a předpověď potenciálu**. Hodnocením výkonu rozumíme měření dosažených výsledků jeho práce. Jak uvádí Horváthová (2011), nejčastější stupnicí, která se používá pro hodnocení výkonu, je:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),
- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2),
- hluboce pod očekáváním (1).

Bavíme-li se o talentech, předpokládáme u nich vysoký výkon. Takového jedince Cannon a McGee (2007) charakterizují následovně:

- trvale překračuje očekávané výsledky,
- řídí se takovým způsobem, který vede k učení a vysokému výkonu,
- hájí etická a kulturní pravidla při dosahování cílů,
- řídí a vede týmy, které působí loajálně a dávají to najevo,
- usiluje o uspokojení potřeb zákazníků nad rámec jejich požadavků,
- efektivně využívá organizační zdroje,

- vyznačuje se vysokou odolností a nezlomností.

Předpovědi potenciálu rozumíme odhad možného postupu na základě hodnocení minulého a současného výkonu, školení a rozvoje, jeho kariérních preferencí a plánovaných úrovní kompetencí. Pro tyto účely Horváthová (2011) využívá následující stupnice:

- vysoký potenciál (5) – možnost povýšení o více než dvě úrovně,
- vyšší potenciál (4) – možnost povýšení o maximálně dvě úrovně,
- průměrný potenciál (3) – možnost povýšení o jednu úroveň,
- omezený potenciál (2) – připraven pro laterální přesun,
- žádný potenciál (1) – v současné době není možné zaměstnance povýšit.

Při hodnocení výkonu se podle Horváthové (2011) můžeme setkat se čtyřmi typy přístupů v závislosti na tom, co dané přístupy měří.

- **Trait – based**

Přístup založený na vlastnostech či osobnostních rysech jedince. Jako takový se hodí pro všechny zaměstnance. Vychází z toho, že výkon zaměstnance je ovlivňován jeho vlastnostmi. Hodnocení je založeno na vnímání odpovídajícího stupně či frekvenci projevu daných vlastností. Mezi klady patří univerzální použití pro všechny zaměstnance a jednoduchost provádění.

- **Behaviour – based**

Tento přístup vychází z toho, že výkon zaměstnance je odrazem jeho chování. Hodí se především pro vedoucí pozice. Ve skutečnosti měří to, co zaměstnanec na daném místě dělá. K silným stránkám tohoto přístupu patří především to, že může být přizpůsoben požadavkům rozdílných pracovních pozic a pomáhá zaměstnancům pochopit, co je potřeba dělat na daných pracovních pozicích. Mezi slabé stránky lze zařadit časovou náročnost, obtížnost sledování a měření určitých typů chování a především to, že při špatném definování požadovaných činností tyto nemusí vést k žádaným výsledkům.

- **Knowledge/skill – based**

Přístup je založený na znalostech/dovednostech. Hodí se pro vedoucí pozice, administrativní pracovníky a některé specialisty. Rozhodující je tam, kde jsou potřeba určité znalosti nebo dovednosti. Měří, co pracovník na určité pozici ví a jak toho dokáže využít.

Nevýhodou modelu je, že některé schopnosti jsou obtížně měřitelné. Rovněž vychází z předpokladu, že existuje vztah mezi znalostmi/dovednostmi a výsledky.

- **Results – based**

Přístup založený na výsledcích. Je vhodný pro vedoucí pracovníky a většinu specialistů. Předpokladem přístupu je, že výkon je ovlivňován dosahováním předem stanovených cílů. Rozhodující pro tento přístup je správné nastavení cílů. Ty by měly být stanoveny ve spolupráci se zaměstnanci a podporovat tak dialog. Vytvoření a hodnocení tohoto přístupu je však časově náročné.

### **Metody hodnocení výkonu**

Existuje široká paleta metod, které může organizace využít pro hodnocení výkonu a rovněž potenciálu zaměstnanců. Je vhodné tyto metody kombinovat (Horváthová, 2011).

#### **a) Systém pravidelného hodnocení**

Pravidelné hodnocení zjišťuje, jak hodnocený zaměstnanec plní úkoly a požadavky svého pracovního místa. Kromě hodnocení pracovního výkonu se zde zohledňuje také jeho pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům či dalším osobám, se kterými přichází do styku.

Součástí pravidelného hodnocení může být i hodnotící pohovor složený ze dvou částí. V první hodnotí zaměstnanec, co se stalo a jak vidí svou budoucnost. V druhé části je hodnocen svým nadřízeným. Kromě hodnocení současného výkonu je tedy možné zaměřit se i na potenciál v budoucnu (Pozdníček, 2013).

#### **b) Hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)**

Metoda začíná detailním stanovením cílů (SMART), jichž má být dosaženo. Následuje naplánování postupu k dosažení cílů. Rovněž je důležité, aby byly vytvořeny správné podmínky usnadňující dosažení těchto cílů. Zásadní pro motivaci účastníků daného úkolu je, aby se podíleli na vytváření společných cílů. Dalším krokem je měření a posuzování dosažení stanovených cílů, zavedení případných opatření a stanovení nových cílů. Pro každé hodnotící období je potřeba stanovit přibližně tři až pět cílů (Horváthová, 2011).

#### **c) Assessment centrum**

Assessment centrum je diagnosticko-výcvikový program, který je kromě souboru simulací typických ukázek práce založen na řešení pravidelných problémů z pracovního prostředí, hraní rolí, pohovorů, testů osobnosti a schopností. Cílem je vyhodnotit jak pracovní výkon, tak pracovní potenciál.

Úkoly přiřazované během assessment centra jak skupinám, tak jednotlivcům mohou být generovány náhodně počítačem, může se měnit jejich frekvence a vytvářet se tím různá úroveň stresu. Metoda je sice nákladnější, zato dokáže s vysokou pravděpodobností předpovídat pracovní výkon v budoucnu. Nevýhodou pak je, že assessment centrum hodnotí výkon v aktuálních podmínkách, které se mohou od reálných významně lišit (Horváthová, 2011, Hovorková, 2014).

#### **d) Analýza kritických situací**

Proces hodnocení vypadá tak, že hodnotitel zaznamenává situace jak pozitivního, tak negativního charakteru, které se udály při vykonávání práce. Tyto záznamy by měly být co možná nejvíce popisné a konkrétní, aby se k jejich obsahu dalo vrátit i po uplynutí delší doby. Obvyklá doba hodnocení se vztahuje na čtrnáct dní až jeden měsíc. Výhodou metody je její časová nenáročnost. Pomáhá také odhalit opakující se situace, na které je možné se zaměřit a případně zlepšit. Jedinou nevýhodu autor shledává v případném nesouladu mezi hodnotitelem a hodnoceným ohledně toho, co je kritický situace (Horváthová, 2011).

#### **e) 360° zpětná vazba**

Metoda spočívá v hodnocení hodnoceného větším množstvím hodnotitelů. Jsou jimi samotný hodnocený, který hodnotí sám sebe, dále zákazník, dodavatel, spolupracovníci (jeden „laskavý“, druhý „kritický“), podřízený a rozhodující roli hraje nadřízený. Na základě tohoto hodnocení je snadné určit silné a slabé stránky stejně jako plánů na odstranění těch slabých a využití silných (Horváthová, 2011).

#### **f) Testy pracovní způsobilosti**

Do této kategorie řadíme testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností a testy osobnosti. Jedná se tedy spíše o doplňkovou metodu (Horváthová, 2011).

#### **g) Behaviorální (kompetenční) rozhovor**

Tato metoda je velmi účinná k poznání předem zvolených kompetencí. Spočívá v projekci toho, že pokud se jedinec určitým způsobem choval v minulosti, bude



se toto chování pravděpodobně v budoucnu opakovat (Halbrštát, 2014). Otázky při tomto strukturovaném pohovoru jsou kladeny nejčastěji pomocí metody STAR. Zjišťujeme tedy konkrétní situace (*Situations*), úkoly (*Tasks*), činnosti (*Actions*) a výsledky, ke kterým daná situace vedla (*Results*). Výhodou je tedy, že hodnotitel může posoudit konkrétní reálné situace, které už nastaly.

Nevýhodou metody přitom je, že hodnocený může mít tendenci vybírat pouze kladné a pozitivní situace. Je pak už jen na hodnotiteli, jak dokáže tuto situaci zvládnout a získat i informace o problémových situacích (Horváthová, 2011).

Výše jsme si popsali několik nejčastěji používaných metod k hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců. Kromě nich existuje ještě celá řada jiných, použitelnějších např. ve specifitějších podmínkách. Mohou jimi být práce na konkrétním projektu, dočasné přeložení do jiné role či oddělení, vykonávání role, o kterou se jednotlivec uchází, nebo např. zjišťování referencí od kontaktů získaných v předchozí roli.

Ideální při hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců je nespolehnout se pouze na jednu metodu, ale vhodně kombinovat metody, aby nedošlo ke zkreslení informací, a ty byly co možná nejkomplexnější.

Jakmile zhodnotíme výkon zaměstnanců a jejich potenciál, docházíme do fáze vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců, tzv. talent poolu. Ten můžeme vytvořit podle předem stanovených kritérií výkonu a potenciálu. Talenty pak může podle splnění těchto kritérií rozdělit do tří skupin na **možné talenty**, **talenty** a **top talenty** (tabulka 2.2) (Horváthová, 2011).

**Tabulka 2.2 Klasifikační mřížka talentů**

		Výkon					
		nízký				vysoký	
Potenciál	nízký		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	(1)						
	(2)					možný talent	
	(3)				možný talent	možný talent	talent
	(4)			možný talent	možný talent	talent	top talent
	(5)				talent	top talent	top talent
vysoký							

**Zdroj:** HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, č. 2, s. 77-95. ISSN 1212-3951.

Pro úspěšné zavedení talent managementu je vhodné co nejpřesněji definovat typ talent poolu, který organizace potřebuje.

Jak píše Horváthová (2011), existují tři základní typy:

- všeobecný – členové tohoto typu talent poolu disponují obecnými kompetencemi bez specifického výcviku
- vůdcovský – vhodný pro jedince s vůdcovskými kompetencemi
- technický – jedinci zařazení do tohoto typu talent poolu disponují specifickými dovednostmi.

### 2.7.2 Rozvoj talentů

Pokud organizace získá své talenty, musí usilovat o maximální využití jejich potenciálu pro podávání předpokládaného výkonu. Toho může dosáhnout pouze tím, že se jim bude věnovat – nabídne jim náročnou práci, poskytne možnost dalšího rozvoje, motivuje je a patřičně odmění. Za tímto účelem organizace vytvářejí rozvojové programy. Jak píše Hroník (2007), existují v talent managementu v zásadě dva typy programů:

- trainee programy
- talent development.

**Trainee programy** jsou určeny pro absolventy škol. V rámci programu je pro účastníka vytvořen individuální plán rozvoje, jehož délka trvání je přibližně půl roku až jeden rok. Jakmile absolvent program úspěšně absolvuje, je mu obvykle nabídnuta možnost další spolupráce v organizaci.

Naproti tomu **talent development** je zaměřen na talentované jedince, kteří v organizaci již pracují, avšak stále stojí na počátku své kariéry. Tento program jim může usnadnit úspěšný start v jejich kariéře.

### Metody rozvoje

V praxi se můžeme setkat se dvěma skupinami metod. Jedná se o metody rozvoje přímo na pracovišti (on-the-job) nebo metody používané k rozvoji mimo pracoviště (off-the-

job). Je důležité nespolehat se pouze na jednu z nich, ale metody rozumně kombinovat. Níže si popíšeme některé z nich.

#### **a) Metody on-the-job:**

- Koučink

Vztah kouče a koučovaného je zpravidla nastaven pro dlouhodobou spolupráci. Dochází při ní k instruování, vysvětlování a pravidelné kontrole dosahovaného výkonu.

Cílem je zvýšit tuto výkonnost koučovaného zaměstnance a jeho vlastní iniciativu. Jak píše Tejnorová (2013): „Správný kouč vás nechá spadnout do propasti a neskáče za vámi.“ Síla metody tedy spočívá především v nalézání vlastních řešení.

- Mentoring

Mentor je zkušený odborník, kolega z organizace, který talentovi poskytuje rady, podněcuje jeho iniciativu, používá hotové a vyzkoušené metody a odpovědi. Jak píše Handlová (2012), je potřeba ale nepodceňovat vlastní zkušenosti. V českém jazyce bychom řekli, že se mentor stává jakýmsi „patronem“. S dobrým mentorem si zaměstnanec nepřipadá jako méněcenný, nýbrž jako partner. Cílem je předání praktických zkušeností a příjemným vedlejším efektem je vytvoření silného vztahu mezi mentorem a zaměstnancem.

- Stínování

Smyslem stínování je umožnění sledování jiného, zpravidla zkušeného zaměstnance při jeho práci. Cílem je pochopení činností, které vykonává sledovaná osoba (Horváthová, 2011).

- Pověření úkolem

Zpravidla nadřízený talentovanému zaměstnanci svěří vykonání určitého úkolu. K tomu mu jsou vytvořeny potřebné podmínky, svěřeny pravomoci a při plnění úkolu je sledován. Může se tím naučit rozhodování a samostatnému řešení.

- Rotace práce

Rotace práce je dočasný přesun zaměstnance v rámci organizace do různých jejích částí za účelem rozšiřování zkušeností a schopností, učení se odlišných postupů a pochopení fungování celé organizace. Pozitivním efektem je šíření informací o fungování jiných pracovišť napříč organizací a jak uvádí Pulda (2013), rotace může napomoci i kreativním nápadům ve společnosti.

- Sdílení poznatků

Cílem je efektivní šíření znalostí, umožnění konzultací s kolegy a sdílení jejich zkušeností. Takové sdílení může probíhat nejen fyzicky, ale rovněž virtuálně pomocí počítačové sítě. Dále je možné tyto „diskutující skupiny“ propojit s jinými organizacemi a vůbec účastníky, kteří o dané téma jeví zájem (Horváthová, 2011).

#### **b) Metody off-the-job:**

- Přednáška

Přednáška spočívá ve zprostředkování faktů či teoretických poznatků. Výhodou je rychlost přenosu informací, velkým negativem je ale pasivita účastníků.

- Seminář

Jedná se prakticky o přednášku doplněnou o skupinovou diskusi (Horváthová, 2011).

- Případová studie

V tomto případě je obsahem řešení určitého organizačního nebo smyšleného problému či souboru problémů. Je důležité při řešení ze zadání „vytáhnout“ zásadní informace, analyzovat je a navrhnout řešení situace. Řešením tedy dochází k rozvoji analytického myšlení a týmové práce. Náročnější je příprava případové studie a její moderování (Horváthová, 2011).

- Simulace

Jedná se o co nejpřesnější napodobení reálné situace, kterou je potřeba zvládnout v případě, že by skutečně nastala (Horváthová, 2011, Gošová, 2011).

- Workshop

Jak uvádí Horváthová (2011), je workshop variantou případové studie, která spočívá v řešení komplexního problému týmově a z globálního hlediska.

- Manažerské hry

Manažerské hry spočívají v hraní rolí. Příprava i realizace této metody jsou poměrně náročné, ale jak dodávají Horčíčka a Jelínková (2013), tato forma umožňuje řešit i ty nejsložitější úkoly a situace.

- Development centrum

Na rozdíl od assessment centra, kdy je cílem zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců, je cílem development centra vytvoření rozvojového plánu (Horváthová, 2011, Armstrong, 2007).

- Outdoor training

Tato metoda je založena na učení se pomocí her a sportovních aktivit. Při řešení různých úkolů je potřeba hledat optimální řešení, komunikovat s ostatními, koordinovat činnosti, spolupracovat s dalšími členy týmu apod. Důležitá je rovněž zpětná vazba, kterou si účastníci během hraní i případném hodnocení vyměňují. Je otázkou, do jaké míry jsou mnohdy venkovní aktivity blízké těm zpravidla kancelářským (Horváthová, 2011).

- E-learning

E-learning představuje rychlejší a levnější formu vzdělávání. Prostřednictvím této metody dochází k poskytování velkého množství informací, možnost vizuálního kontaktu, doplnění o schémata, grafy, obrázky a bezprostředního zpřístupnění fungování některých programů. Mezi výhody můžeme zařadit vysokou flexibilitu, snadnou komunikaci, přizpůsobení vlastnímu tempu učení apod. Jistou nevýhodou může být pocit izolace spojený s tímto typem rozvoje (Horváthová, 2011).

Rozvoj talentů velmi úzce souvisí s řízením kariéry, tedy jejím plánováním a plánováním nástupnictví, což poskytuje zejména talentovaným zaměstnancům možnosti k jejich růstu (Armstrong, 2007).

### **Plánování kariéry**

Plánováním kariéry vytváříme jakýsi funkční postup zaměstnanců v organizaci. Při tom je potřeba respektovat aktuální potřeby organizace. Je potřeba, aby talentovaní jedinci získali určité zkušenosti, které v budoucnu může organizace využít. Podle Hroníka (2007) je možné počítat pouze se třemi směry rozvoje kariéry, a to buď postup v hierarchii organizace, získáváním dalších odborností nebo prohlubování již nabyté odbornosti. Tyto směry je samozřejmě možné kombinovat.

Podle Mathise a Jacksona, jak uvádí Horváthová (2011), je průběh kariéry ovlivněn životními etapami jedince. Je proto zřejmé, že v první polovině života člověk získává první zkušenosti, nové poznatky, vytváří si první představy o kariéře a „hledá své místo v životě“ (s. 95). Naproti tomu je druhá část života odlišná.

Protože jedinec již má určité zkušenosti, jeho pozornost se ubírá směrem k integritě, vnitřním hodnotám a tělesnému a duševnímu zdraví.

S ohledem na předchozí je plánování kariéry proces, ve kterém jsou definovány dílčí kroky k dosažení cílů kariéry. Výsledkem tohoto procesu je kariérní plán. Ten podle Hroníka (2007) zahrnuje formální i neformální vzdělávání, díky kterým může zaměstnanec v budoucnu získat prestižnější, náročnější a odpovědnější práci.

### **Plánování nástupnictví**

Jak píše Kejhová (2007), české společnosti hledají svého nástupce až v kritické chvíli. Cílem plánování nástupnictví je se tomuto nedostatku vyhnout a zabezpečit včas talenty potřebné k realizaci firemních cílů v budoucnu. Podle Armstronga (2007) se plánování nástupnictví skládá z hodnocení a auditu talentů.

Horváthová (2011) uvádí následující metody pro plánování nástupnictví podle Cannona a McGee:

- pro vrcholové pozice – uvažuje pouze s vrcholovým týmem,
- pro nahrazování na různých úrovních – počítá s předpokládanou změnou pracovníků,
- pro klíčové role – role strategicky klíčové pro úspěch organizace,
- pro rozvoj vůdcovství – založeno na budování způsobilosti vůdcovství,
- pro technické kompetence – zaměřeno na plánování technických nástupců.

### **2.7.3 Udržení talentů**

Jakmile organizace své talenty získá a stará se o jejich rozvoj, musí také dbát, aby o tento cenný zdroj nepřišla. Snaží se tedy o jejich udržení, jelikož odchod talentovaných zaměstnanců je pro společnost nejen finančně velice náročný. Za klíčové považujeme, aby organizace stabilně dosahovala výsledků, chovala se nejen k zaměstnancům eticky, vytvářela příznivé podmínky pro jejich práci a tvořit systém propojených hodnot. Pokud společnost tato tvrzení naplňuje, hovoříme o tzv. atraktivním zaměstnavateli (Horváthová, 2011).

To mohou ovlivnit následující faktory:

- nabídka zajímavé a oceňované práce,
- zajištění příležitostí vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře,
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,

- nabídka flexibilní pracovní role,
- zajištění kvalitních pracovních podmínek a vybavení,
- poskytnutí uznání, úcty a respektu,
- nabídka odpovídající odměny,
- přístup společenské odpovědnosti organizace.

Armstrong (2007) dodává, že výše zmíněné faktory jsou pro talentovaného jednotlivce jasným signálem prosazování zdravých hodnot, svobody a samostatnosti, zajímavé práce a další příležitosti v jeho kariéře a rovněž zajímavého ohodnocení.

## **2.8 Hodnocení talent managementu**

Aby organizace mohla svůj systém talent managementu neustále zlepšovat, měl by tento systém být pravidelně hodnocen. V praxi se setkáváme se dvěma přístupy – auditem talent managementu a hodnocením úspěšnosti, tedy systémem LAMP.

Pomocí auditu talent managementu můžeme identifikovat oblasti, které fungují, a které ne. Stanoví se jednotlivé posuzované ukazatele a jejich ideální stav. Ten srovnáme se současnou situací a určíme případné problémy a nedostatky. Následně zavedeme akce potřebné k nápravě. Audit talent managementu by měl být proveden po zavedení strategie talent managementu nebo její dílčí části. Stejně tak by měl být prováděn pravidelně, ideálně jedenkrát ročně.

Součástí hodnocení talent managementu může být hodnocení úspěšnosti talent managementu. Tento systém sleduje jeho logiku, analytiku (s využitím např. auditu talent managementu), míry a procesy (Horváthová, 2011).

## **2.9 Kvalitativní výzkum**

Ke sběru dat potřebných k analýze můžeme využít v zásadě dva typy výzkumu. Základní rozdělení můžeme uvést na kvalitativní a kvantitativní výzkum. Pro účely této diplomové práce byl zvolen kvalitativní výzkum, jehož význam bývá spojován s úvodními fázemi výzkumu, kdy se výzkumník potřebuje zorientovat v konkrétní problematice a získat podklady pro další výzkum (Pavlica, 2000). Surynek, Komárková a Kašparová (2001, str. 26) pak tuto charakteristiku doplňují o tvrzení, že „úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně psychologických jevech, odhalovat jejich obsah, a to především:



- existenci těchto jevů a jejich strukturu,
- jejich vlastnosti a funkce,
- faktory, které sociální a sociálně psychické jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí.“

Dále dodávají, že cílem kvalitativního typu výzkumu není změřit určité parametry stanovených ukazatelů, ale tvorba adekvátního popisu a logické konstrukce jevu.

V rámci kvalitativního výzkumu se můžeme setkat s různými metodami a technikami. Pod pojmem metoda výzkumu můžeme chápat obecný metodologický postup pro získávání nebo zpracování kvalitativních dat – např. metoda pozorování, rozhovoru, apod. Termín technika výzkumu tak označuje konkrétní způsob praktické aplikace metody – např. skryté pozorování, projektivní rozhovor, apod. (Pavlica, 2000).

### 2.9.1 Dotazování

Jak píše Surynek, Komárková a Kašparová (2001), dotazování patří k nejvíce využívaným metodám.

Dotazování lze rozdělovat podle různých kritérií (např. podle stupně standardizace, podle počtu respondentů, podle počtu zkoumaných témat, apod.). V praxi se však setkáváme především s následujícími technikami dotazování:

- individuální osobní rozhovor,
- psychologická explorace,
- dotazování na ulici,
- skupinový rozhovor,
- písemné dotazování,
- telefonické dotazování,
- elektronické dotazování (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

Podle Papřokové (2013) můžeme ke kvalitativním rozhovorům řadit rozhovor polostrukturovaný, rozhovor pomocí návodu, neformální rozhovor, etnografický rozhovor, narativní rozhovor, projektivní a asociativní techniky a hloubkové a skupinové rozhovory.

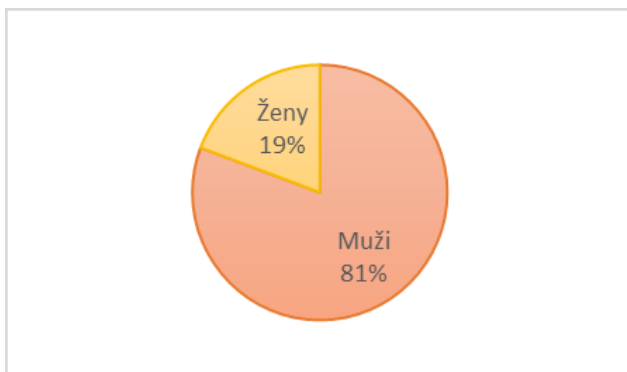
K dalším metodám patří **pozorování**. To zachycuje především chování lidí v různých situacích, jejich reakce na změnu podnětů, vzájemné interakce mezi lidmi i v prostředí. **Experiment** je další možností jak zkoumat kvalitativní data. Během experimentu

výzkumník aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností. Nesnímá pouze obraz toho, co existuje, ale zasahuje, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce. To vše buď v laboratorních, nebo i přirozených podmínkách. Poslední metodou, kterou zmiňují Surynek, Komárková a Kašparová (2001), je **analýza věcných skutečností**.

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KVADOS, A. S.

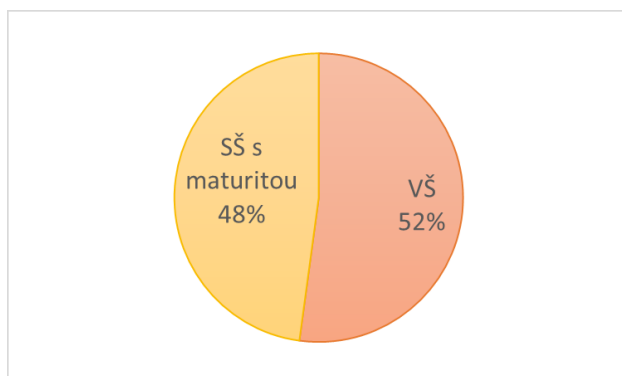
Následující text obsahuje citlivé údaje.

**Graf 3.1** Struktura zaměstnanců podle pohlaví



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Řešení společnosti KVADOS, a. s. se každodenně využívá v 11 evropských zemích a aktuální tým čítá 140 zaměstnanců (113 mužů a 27 žen), kteří se zabývají vývojem, výrobou, provozem i poprodejní péčí zákazníků. Za dobu své působnosti společnost získala různá ocenění.

Mezi nejvýznamnější můžeme zařadit:

- Microsoft Gold Certified Partner,
- pětinasobné vítězství v soutěži Microsoft Award,
- Inovační firma Moravskoslezského kraje.

KVADOS, a. s. dlouhodobě investuje do vývoje jak vlastní prostředky, tak také různé dotační tituly. Ekonomickou stabilitu potvrzuje hodnocení společnosti Bisnode Česká republika, které dosáhlo nejvyšší hodnoty AA. KVADOS, a. s. rovněž pravidelně prochází certifikacemi ve všech čtyřech mezinárodních normách ISO využitelných v oblasti informačních a komunikačních technologií. Je členem Czech ICT Alliance a Centra pro rozvoj dopravních systémů RODOS, a také patří k zakládajícím členům sdružení IT Cluster, které propojuje vzdělávací instituce a podnikatelské subjekty při spolupráci na výzkumných programech nových technologií.

Veškeré podnikání společnosti KVADOS, a. s. respektuje odpovědný přístup k místní komunitě, životnímu prostředí, zaměstnancům i zákazníkům a akcionářům. Aktivně se proto zapojuje do lokálního dění a podporuje projekty přispívající ke zkvalitnění života nebo zlepšení sociální situace obyvatel.

### 3.1 Mise, vize, hodnoty

Jako každá moderní společnost má i KVADOS, a. s. svou misi, vizi a hodnoty. Je potřeba říci, že všechny tyto aspekty by byly pouze nic neznamajícím slovy bez náležité podpory managementu a jejich důsledného dodržování.

#### 3.1.1 Mise

Misí společnosti KVADOS, a. s. je být kvalitním dodavatelem vlastních softwarových řešení pro klienty ze segmentu obchodu a služeb.

#### 3.1.2 Vize

Vize společnosti KVADOS, a. s. je být vedoucí společností ve vývoji softwarových produktů a poskytování souvisejících služeb s vysokou přidanou hodnotou. Zaměřuje se primárně na produkci vlastního softwaru, který podpoří jejich klienty v účinném řízení a podpoře efektivit procesů.

Zaměstnanci KVADOS, a. s. chtějí vyrábět software pro lidi, pro kvalitní řízení procesů a jejich inovaci.

Zaměstnanci společnosti KVADOS, a. s. se snaží naplňovat název KVALitní DODavatelské Služby.

KVADOS, a. s. dlouhodobě rozvíjí znalosti a řešení v oblastech, kde má příležitost vytvořit nový trh a být na něm vedoucím dodavatelem.

A v neposlední řadě chce KVADOS, a. s. svými produkty a činností přispívat k ochraně životního prostředí.

#### 3.1.3 Hodnoty

Mezi hodnoty společnosti patří spokojený zákazník, zaměstnanci, znalost, produkty, značka, kvalita, profesionalita, přátelskost, inovace, tým, vzdělávání, kontinuita, etický kodex a v neposlední řadě společenská odpovědnost. Každá z hodnot je detailně rozepsána na stránkách společnosti. Za všechny zmiňme následující dvě:

**Zaměstnanci** – nejsou pouze “výrobními prostředky“, ale partnery k uskutečňování vize. Zaměstnanci se „ztotožňují“ s hodnotami společnosti.

KVADOS, a. s. investuje do rozvoje svých zaměstnanců, do pracovních nástrojů a příjemných pracovních podmínek, podporuje kariérní růst, rozvíjí talenty, oceňuje nadšení, atd.

**Spokojený zákazník** – KVADOS, a. s. pečlivě analyzuje a vybírá potenciální klienty, usiluje o dlouhodobý a partnerský vztah s klienty, je ochotný dělat činnosti nad rámec svých povinností, na požadavky se snaží dívat z pohledu zákazníka, řeší specifické potřeby zákazníků, apod.

### **3.2 Produktová linie**

Produkty společnosti KVADOS, a. s. jsou určeny zákazníkům působícím v řadě segmentů, primárně však se zaměřením na obchod, výrobu a služby. V zásadě lze produkty rozdělit na řešení pro ERP (Enterprise Resource Planning), mobilní procesy, maloobchodní prodej, zefektivnění práce zaměstnanců a řízení služeb. Veškeré kombinace produktů jsou zaměstnanci společnosti KVADOS, a. s. schopni přizpůsobit na míru každému zákazníkovi.

Níže jsou vyjmenovány jednotlivé produkty.

- VENTUS® - ERP systém pro komplexní řešení procesů středních a velkých společností,
- myAVIS® NG – komplexní řešení CRM pro správu a řízení obchodních, marketingových a distribučních činností,
- myTEAM® - modulární portálové řešení pro sdílení informací, řízení procesů a jejich automatizaci,
- myFABER® - řešení pro společnosti působící v energetice, utilitách, servisních službách a výrobě pro efektivní a jednoduché řízení procesů, provozu, zdrojů a pracovníků,
- mySTOCK® - komplexní řešení pro řízení a optimalizaci logistiky, procesů a pracovníků ve skladech s plnou podporou mobilních zařízení,
- myCASH® - ucelené softwarové řešení veškerých procesů maloobchodního prodeje,
- myWORK® - řešení pro efektivní a kvalitní řízení lidských zdrojů s důrazem na skupinu kancelářských pracovníků,
- myDATACENTER™ - řešení pro bezpečný a spolehlivý provoz firemních aplikací, správu dat a řízení projektů,

- myACADEMY™ - komplexní služba pro maximální využívání možností a funkcí řešení dodaných společností KVADOS, a. s., efektivní zaškolování a zvyšování odbornosti uživatelů.

### **3.3 Struktura společnosti**

Díky změnám v občanském zákoníku v roce 2014 došlo ke zjednodušení formální struktury podniku. Do 30. 6. 2014 byly orgány společnosti tvořeny představenstvem a dozorčí radou.

Od července téhož roku je nahradila jednočlenná správní rada, která následně zvolila statutárního ředitele. Nejvyšším orgánem zůstala valná hromada akcionářů. V Příloze 2 a 3 můžeme vidět organizační strukturu společnosti KVADOS, a. s. (Výroční zpráva 2014 společnosti KVADOS, a. s.).

### **3.4 Personální procesy ve společnosti KVADOS, a. s.**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

#### **3.4.1 Zpracování požadavku na novou pozici**

Následující text obsahuje citlivé údaje.



Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

#### **3.4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti KVADOS, a. s.**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

**Tabulka 3.1 Struktura náborových zdrojů za rok 2015**

<b>Zdroj</b>	<b>Počet uchazečů</b>
Doporučení	8
Internet	4
Pracovní portály	10
Škola	3
<b>Celkem</b>	<b>25</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

### **3.4.3 Přijetí do pracovního poměru a adaptační program**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

#### **3.4.4 Vzdělávání ve společnosti KVADOS, a. s.**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

## **4 IDENTIFIKACE TALENTOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KVADOS, A. S.**

V následující kapitole se autor zaměřuje na analýzu způsobu, jakým společnost KVADOS, a. s. přistupuje ke stěžejním aspektům, ze kterých obecně talent management vychází. Zaměříme se proto na hodnocení zaměstnanců z pohledu jejich kompetencí, výkonu a potenciálu. Z těchto poznatků budeme vycházet při návrzích a doporučeních ke zlepšení v následující kapitole.

Na úvod kapitoly je vhodné zmínit, že ve společnosti KVADOS, a. s. ucelený systém talent managementu doposud nefunguje. Personální oddělení a členové vedení společnosti si jsou ale vědomi, že pro zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba přistupovat k personálním aktivitám procesně, v návaznosti jeden na druhý proces. Dalším důvodem k zavedení systému talent managementu ve společnosti KVADOS, a. s. je potenciální hrozba odchodu, a tedy budoucího nedostatku „vhodných“ zaměstnanců na klíčových pozicích. S tím úzce souvisí potenciální ztráta know-how, komplikace spojené s hledáním kandidátů s požadovaným profilem a jejich dlouhým zaškolením na klíčové pozice. Všechny kroky jsou samozřejmě spojeny s vysokými finančními náklady, které snižují efektivnost celé organizace. To všechno je příčinou, že se vedení společnosti KVADOS, a. s. rozhodlo implementovat systém talent managementu.

Důležitým faktorem úspěchu zavedení systému talent managementu je jeho podpora vedením společnosti. Z toho důvodu probíhá úzká spolupráce a komunikace personálního oddělení napříč společností o všech důležitých aspektech talent managementu. Ať už se jedná o zapojení manažerů při identifikaci klíčových kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů, spolupráce při hodnocení výkonu a potenciálu nejen ze strany manažerů, ale také zaměstnanců, či kooperace při vytváření rozvojových plánů. To všechno je navíc podporováno takřka rodinnou atmosférou ve společnosti, která zavádění změn významně podporuje.

### **4.1 Analýza východisek talent managementu ve společnosti KVADOS, a. s.**

Pro sběr dat je důležité zvolit vhodný způsob a metody k jejich získání. Pro zajištění co nejrelevantnějších podkladů pro analýzu a následná doporučení je vhodné metody kombinovat.

Pro účely této diplomové práce autor zvolil metodu analýzy dostupných dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře.

Stěžejní metodou pro sběr dat byl rozhovor s personální ředitelkou společnosti KVADOS, a. s., který v pozdějším termínu doplnil rovněž rozhovor s manažerem service desk, který postupy nastavené personálním oddělením společnosti využívá ve své praxi. Důvodem výběru této metody je flexibilita celého dialogu, otevřenost a přizpůsobení se potřebám respondenta. Díky přímému kontaktu a možné zpětné vazbě můžeme eliminovat nepochopení, čímž se zvyšuje validita zjištěných dat. Metoda tedy umožňuje cílenější, hlubší a přesnější vhled do zkoumané problematiky. Je však potřeba zmínit i negativa spojená s vybranou metodou. V tomto případě jimi jsou především časová náročnost potřebná ke sběru dat stejně jako na přípravu a vyhodnocení.

Rozhovory byly strukturované do dvou částí. Jednalo se o předem připravené otevřené otázky a následné doplňující dotazy, které vyplynuly v průběhu rozhovorů na základě zpětné vazby jak dotazovaného, tak tazatele. Díky použité metodě autor získal konkrétnější povědomí o problematice a specifických zkoumané společnosti v oblasti hodnocení zaměstnanců, postupu při identifikaci rozvojových cílů, strategiích nejen společnosti jako celku, ale i personálního oddělení, procesu vzniku kompetenčního modelu a další záležitosti týkající se např. strategie plánování lidských zdrojů.

#### **4.1.1 Otázky rozhovoru**

Před samotným rozhovorem si autor práce přichystal otázky, které byly v rámci rozhovoru položeny personální ředitelce, manažerovi service desk a manažerovi projektové kanceláře. Cílem rozhovoru bylo zmapování procesu hodnocení zaměstnanců a výchozí situace, které se stalo východiskem pro návrhy a doporučení při identifikaci talentů. Níže jsou uvedeny připravené otázky.

- 1) Popište, prosím, systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti KVADOS, a. s.
- 2) Jakým způsobem je hodnocení zaměstnanců propojeno se systémem jejich rozvoje?
- 3) Jakým způsobem je hodnocení zaměstnanců propojeno s jejich odměňováním?
- 4) Jaké obtíže teď společnost KVADOS, a. s. v souvislosti s hodnocením zaměstnanců řeší?
- 5) Jaké obtíže teď společnost KVADOS, a. s. řeší v souvislosti s nástupnictvím klíčových rolí?

- 6) Jakým způsobem jsou klíčové role propojeny?
- 7) Jakým způsobem vedení společnosti KVADOS, a. s. pracuje s talentovanými zaměstnanci?
- 8) Jak je identifikuje?
- 9) Co Vás vede k zavedení systému talent managementu ve společnosti?
- 10) Jakým způsobem talent management zapadá do strategie společnosti?
- 11) V čem spatřujete rizika zavedení talent managementu do chodu společnosti KVADOS, a. s.?
- 12) V čem naopak vidíte příležitost pro společnost KVADOS, a. s., pokud bude systém talent managementu úspěšně fungovat?
- 13) Co od tohoto systému vedení společnosti KVADOS, a. s. očekává?

Díky výše zmíněným metodám si můžeme udělat konkrétní představu o výchozí situaci při identifikaci talentů ve společnosti, jejích silných a slabých stránkách.

## **4.2 Strategické aspekty společnosti**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

### **4.3 Klíčové role**



Následující text obsahuje citlivé údaje.

#### **4.4 Klíčové kompetence**

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

**Tabulka 4.1 Ukázka požadavků na úroveň kompetencí používaných ve společnosti KVADOS, a. s.**

<b>Kompetence</b>	<b>Kategorie kompetence</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>	
		<b>Konzultant service desk</b>	<b>Konzultant projektové kanceláře</b>
Efektivní komunikace	„Měkké“	3	4
Jazyková způsobilost v anglickém jazyce	Obecné	3	3-4
Microsoft SQL	Odborné	2	3

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **4.5 Hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu**

Následující text obsahuje citlivé údaje.



Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

Následující text obsahuje citlivé údaje.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následující kapitole si představíme několik reálných a v prostředí společnosti KVADOS, a. s. realizovatelných doporučení, která vyplynula z rozhovoru s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře a která autor diplomové práce navrhuje.

Doposud ve společnosti KVADOS, a. s. ucelený systém talent managementu nefunguje. Z důvodu konkurenčního tlaku i potřeby zajistit si dostatečné kapacity kandidátů pro případ odchodu zaměstnanců z klíčových pozic se vedení společnosti rozhodlo implementovat systém talent managementu jako nástroje pro:

- předcházení nedostatku vhodných kandidátů pro klíčové pozice,
- podporu pro plánování lidských zdrojů,
- rozvoj perspektivních zaměstnanců, u kterých je do budoucna potenciál získat klíčovou pozici,
- hodnocení zaměstnanců.

Důvodem implementace rovněž jsou, jak bylo již výše zmíněno, především vysoké náklady spojené se zaučením pracovníka na klíčové pozici, a rovněž také samotná náročnost získání adekvátního kandidáta na klíčovou pozici. Mezi další výhody plynoucí z fungujícího systému talent managementu můžeme zařadit i posílení image společnosti jako zaměstnavatele, který se zajímá o rozvoj svých zaměstnanců a u kterého tedy zaměstnanci mají možnost využít svého potenciálu a nadále jak profesně, tak osobnostně růst.

Systém talent managementu se skládá z celé řady navzájem propojených činností. Pozitivním aspektem při zavádění podobně komplikovaného systému je proto podpora celého vedení společnosti, které veškeré záležitosti týkající se zavádění talent managementu do chodu společnosti navzájem konzultuje a poskytuje si zpětnou vazbu.

### 5.1 Strategická východiska pro identifikaci talentů

Společnost KVADOS, a. s. se chce profilovat jako kvalitní zaměstnavatel a dodavatel softwarových řešení. To se projevuje do dílčích strategií HR oddělení, mezi které můžeme zařadit:

- rozvoj HR a kariéry,

- KVADOS akademie,
- řízený nábor zaměstnanců,
- zvýšení image a značky KVADOS interně i navenek,
- loajalita a myBenefits,
- odměňovací systém.

Všechny tyto strategie podporují zavedení systému talent managementu do chodu společnosti. Je rovněž výhodné, že i samotná strategie je zpracovávána ve spolupráci s vedením společnosti, a proto kvalitně odráží jeho zájem. Další výzvou pro vedení společnosti bude **představení systému talent managementu** všem zaměstnancům. Je potřeba, aby si vedení společnosti dalo záležet na tom, aby zaměstnanci porozuměli **důvodu** zavedení tohoto nástroje a aby měli jasno, jakým způsobem mohou ovlivnit svou účast v tomto programu. Stejně tak je důležité, aby zaměstnanci viděli reálnou **přidanou hodnotu** účasti v systému talent managementu a byli proto motivováni příležitostmi spojených s kariérním rozvojem využít.

## 5.2 Vymezení potřeby talentů

Jakmile má společnost a jednotlivá oddělení společnosti jasně stanovenou strategii, je nutné vytvořit plán lidských zdrojů, v tomto konkrétním případě **plán potřebných talentů**. Vytvoření tohoto plánu má zajistit, že v případě uvolnění klíčové pozice bude mít vedení společnosti k dispozici dostatečný počet vhodných kandidátů pro obsazení této pozice. Je vhodné stanovit si konkrétní počet potřebných talentů, které si vedení společnosti bude systematicky připravovat právě pro budoucí potřebu. Pro potřeby pozice konzultanta projektové kanceláře byla ve spolupráci s personální ředitelkou a manažerem projektové kanceláře stanovena potřeba jednoho talenta na danou pozici.

## 5.3 Hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu

Pokud víme, kolik a jakých talentů budeme v budoucnu potřebovat, je dalším krokem hodnocení potenciálních talentů. Hodnocení kompetencí, výkonu a potenciálu ve společnosti KVADOS, a. s. probíhá při rozvojových schůzkách společnosti. Níže autor na základě rozhovoru s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře společnosti KVADOS, a. s. popisuje aktuální potíže spojené s hodnocením a návrh řešení pro jejich eliminaci.

### 5.3.1 Hodnocení kompetencí

Z rozhovoru vyplynulo, že vedení společnosti se setkává se zpětnou vazbou svých podřízených, kteří si stěžují na **neobjektivní hodnocení kompetencí**. Účastní se ho nadřízený (hodnotitel) a hodnocený zaměstnanec. Dle autora jsou pro co nejobektivnější hodnocení kompetencí důležité především tři aspekty:

- podrobně definované kompetence a jejich úrovně,
- vhodně zvolená metoda hodnocení kompetencí,
- počet hodnotitelů pro zajištění hodnocení z více úhlů pohledu a minimalizaci subjektivního hodnocení.

Společnost KVADOS, a. s. má kompetence definované v pěti různých úrovních, což je v odborné literatuře hodnoceno jako doporučený postup. Autor práce proto doporučuje vedení společnosti KVADOS, a. s. rozšířit hodnocení o pohled **dalšího hodnotitele** – je-li to možné, ideálně zákazníka, kolegu, se kterým hodnocený úzce spolupracuje, příp. podřízeného zaměstnance. Jinými slovy co nejvíce se přiblížit 360° zpětné vazbě, kdy hodnocený bude hodnocen jak nadřízeným, tak podřízeným, kolegou, a také dalšími subjekty.

Dalším doporučením souvisejícím s hodnocením kompetencí se týká volby metody hodnocení kompetencí. Díky rozdělení kompetencí v kompetenčním modelu do tří oblastí – „měkké“, obecné a odborné – je možné zvolit i jinou metodu hodnocení kompetencí pro každou oblast. Pro hodnocení kompetencí je možno využít širokou škálu metod. Od explorativních (pozorování, strukturované rozhovory), výstupy z hodnocení pracovníků, metodou 360° zpětné vazby, metody využívající analogie reálných a simulovaných situací – metody řešení problémů (hraní rolí, prezentace, případové studie), projektové metody i analytické metody (např. testy schopností, motivační testy).

Autor práce doporučuje pro oblast odborných kompetencí využít metody **případových studií v kombinaci s prací na projektech**, kdy si zaměstnanec vyzkouší na simulaci, příp. reálné situaci konkrétní dovednosti z oblasti odborných kompetencí. Na základě tohoto výstupu si hodnotitel může udělat konkrétní představu o odborných kompetencích hodnoceného zaměstnance a zaznamenat do hodnoticího formuláře.

Pro oblast „měkkých“ dovedností by naopak bylo vhodné zaměřit se na metodu **hraní rolí**, při kterých bude muset hodnocený zaměstnanec kooperovat ve fiktivním týmu svých spolupracovníků. Danou metodu by bylo vhodné spojit např. s **prezentacemi** a příp. i vybranými **osobnostními testy**.

Pro oblast obecných kompetencí, kam patří např. jazykové dovednosti, počítačová způsobilost, právní povědomí apod. je možné zařadit např. **jazykové testy** nebo **testy vědomostí**.

Všechny výše zmíněné metody je možné komplexně zkombinovat v rámci **assessment center**, kterých se bude účastnit vždy určitá skupina zaměstnanců, příp. uchazečů (do cca 10 osob). Je vhodné, aby se jako hodnotitel assessment center účastnil odborník z oblasti lidských zdrojů, psycholog, vedoucí zaměstnanec i odborník na případnou specifickou problematiku zkoumanou v rámci assessment centra. Z důvodu většího počtu hodnotitelů a jejich zkušeností je zajištěna i větší objektivita a vypovídací schopnost zjištěných výsledků. Naopak nevýhodou assessment center je vyšší časová náročnost nejen samotného hodnocení, ale i přípravy celého procesu, a také náročnost na odbornost personálu. S tím nevyhnutelně souvisí vyšší finanční náklady, které ale vedení společnosti KVADOS, a. s. je ochotno investovat v případě, že dosáhne požadovaného výsledku.

### 5.3.2 Hodnocení výkonu a potenciálu

V současné době jsou jediným nástrojem hodnocení výkonu v organizaci **rozvojové schůzky**. Tedy jakýsi systém pravidelného hodnocení založený na dvoustranném hodnocení hodnoceného a hodnotitele. Autor doporučuje tuto metodu zkombinovat s metodou **hodnocení podle stanovených cílů** (MBO – Management by Objectives). Pro nadcházející období si tedy hodnotitel společně s hodnoceným nastaví 3 - 5 konkrétních cílů, na kterých bude hodnocený po následující hodnotící období pracovat, a při dalším hodnocení se za plněním těchto cílů na další rozvojové schůzce ohlédnou a zhodnotí výkon hodnoceného zaměstnance. Cíle by měly být stanoveny např. podle metody SMART a měly by se vyhnout vágním definicím.

Hodnocení výkonu a potenciálu se jeví jako ideální zkombinovat s metodou **assessment center**, při kterých může hodnotitel vidět hodnoceného přímo při vykonávání činnosti.

Pro hodnocení potenciálu zaměstnance v aktuální situaci žádný nástroj ve společnosti KVADOS, a. s. nefunguje. Zaměstnanec je proto hodnocen subjektivním názorem svého hodnotitele.

## 5.4 Vytvoření talent poolu

Hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců je ukazatel, na základě kterého rozlišíme klíčového zaměstnance od talenta. Lze zjednodušeně říci, že pro vedení společnosti KVADOS, a. s. je talent člověk, který dokáže plně nahradit zaměstnance na klíčové pozici. Ve světě se pro souhrnné hodnocení výkonu a potenciálu běžně využívá metoda „**9 Box Matrix**“, tedy jakási mřížka, ve které jsou rozděleni zaměstnanci podle výkonu a potenciálu do devíti skupin viz Graf 5.1. Horváthová (2011) ji nazývá jako klasifikační mřížka talentů.

**Graf 5.1 „9 Box Matrix“**

Potenciál	Vysoký	1C	1B	1A
	Střední	2C	2B	2A
	Nízký	3C	3B	3A
		Nízký	Střední	Vysoký
		Výkon		

**Zdroj:** vlastní zpracování

Pojďme si nyní blíže charakterizovat jednotlivé „boxy“, jejichž charakteristika je typická pro určitou skupinu zaměstnanců. Na základě této specifické charakteristiky skupin zaměstnanců může vedení společnosti KVADOS, a. s. hodnotit výkon a potenciál svých zaměstnanců během rozvojových schůzek.

„1A“

- trvale plní výsledky nad rámec očekávání,
- svým chováním se projevuje v souladu s hodnotami společnosti,
- neustále vyhledává příležitosti pro rozvoj,
- nalézá nová řešení a přichází s podněty pro zlepšení,



- vidí úspěch společnosti nad individuálním.

„2A“

- plní výsledky nad rámec očekávání, nicméně vedoucí si není jistý schopností ustát komplexnější spektrum činností,
- prokázal schopnost zvládnout práci navíc, ochotně přijme obtížnější výzvy,
- vyhledává příležitosti k rozvoji organizace i sebe sama,
- rozumí hodnotám společnosti a projevuje ochotu je zakomponovat do každodenní činnosti.

„3A“

- plní nebo překonává plány pro svou pozici,
- „nepřerostl“ svou pozici, byť měl možnost k rozvoji,
- zkušený profesionál s odbornými dovednostmi, aktuálně neprojevuje zájem o rozvoj,
- rozumí významu organizační mise, hodnotám a kompetencím, ale nedokáže je implementovat do každodenní práce.

„1B“

- stabilní výsledky, splňuje očekávání,
- vhodně přispívá týmu,
- projevuje zájem o rozvoj,
- často projevuje chování v souladu s hodnotami a kompetencemi společnosti,
- často vyhledává nové úkoly a příležitosti pro rozvoj.

„2B“

- jedinec doručuje očekávané výsledky,
- drobně postrádá vůdčí schopnosti a strategické myšlení, může potřebovat více času v současné roli,
- minimálně projevuje zájem o příležitosti k rozvoji,
- projevy chování v souladu s hodnotami a kompetencemi společnosti nejsou konzistentní.

„3B“

- spolehlivě plní očekávání,
- současně podává výkon na limitu svých možností,
- pokud se spektrum činností a odpovědnosti rozšíří, může jedinci činit problém,
- nejedná konzistentně v souladu s hodnotami a kompetencemi společnosti,
- neprojevuje zájem o jakýkoli rozvoj.

„1C“

- výsledky doručuje nesouvisle,
- začíná chápat, jak organizace funguje,
- vyhledává příležitosti pro rozvoj,
- pravděpodobně je v organizaci nebo v dané roli nový.

„2C“

- méně než půl roku v současné roli,
- dlouhodobý zaměstnanec, který se ještě nepřizpůsobil organizačním změnám,
- rozumí, jak funguje oddělení.

„3C“

- neustále nesplňuje očekávání v rámci výsledků,
- má obtíže zvládat požadavky související s danou rolí,
- nepřiliš často jedná podle hodnot a kompetencí společnosti,
- neochotný převzít dodatečnou odpovědnost.

Pokud máme charakterizovány jednotlivé skupiny zaměstnanců, je potřeba nastavit jednotný „klíč“, postup pro rozlišení, koho ve společnosti můžeme považovat za talenta, a koho nikoli. Z tohoto pohledu je logické mezi skupiny talentů zařadit „1A“, „1B“ a „2A“. Pokud tedy konkrétní zaměstnanec bude hodnocením alokován do jedné z těchto skupin, je možné jej zařadit do programu talent managementu.

## **5.5 Propojení mezi service desk a projektovou kanceláří**

Další prostor pro zlepšení vidí vedení společnosti KVADOS, a. s. v propojení mezi pozicemi konzultanta service desk a konzultanta projektové kanceláře. Proto autor navrhuje několik následujících postupů.

Během hodnocení zaměstnance (tedy během rozvojových schůzek) by měl být vyhrazen větší prostor pro diskusi o případném kariérním růstu. Zaměstnanec by měl konkrétně vyjádřit svá očekávání ohledně role/práce, kterou chce v budoucnu vykonávat a navrhnout postup, jak tohoto cíle chce dosáhnout. Rovněž ze strany hodnotitele je potřeba zjistit, jaké jsou reálné možnosti postupu rozvoje ve společnosti. Bude tedy vycházet z aktuální situace a ze strategických plánů společnosti. Na základě tohoto hodnocení může hodnotitel zajistit hodnocenému schůzku s organizačním vedoucím oddělení, kam chce směřovat (tedy např. vedoucím projektové kanceláře), na kterou si může hodnocený a potenciální uchazeč o novou roli připravit hodnocení kompetencí právě pro tuto roli. Pokud se vzájemně dohodnou jak organizační vedoucí mezi sebou, tak s potenciálním uchazečem, je možné naplánovat postup dosažení nové role, který bude obsahovat jak jednotlivé činnosti, tak vzdělávání.

## 5.6 Odměňování zaměstnanců

Za odvedenou práci je potřeba zaměstnance náležitě odměnit. K tomuto účelu slouží systém **odměňování** ve společnosti, který zahrnuje celou řadu jak hmotných, tak nehmotných odměn a benefitů. Se zavedením talent managementu je proto na místě udělat mezi zaměstnanci průzkum, jehož cílem by bylo zjistit, co by zaměstnance motivovalo zúčastnit se programu talent managementu a k jejich rozvoji/postupu do klíčových rolí a na základě výstupu navrhnout a zavést potřebné řešení.

## 5.7 Komunikace

V neposlední řadě pravděpodobně zjevným, ale neméně důležitým, doporučením je udržovat **otevřenou komunikaci** mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Je potřeba znát očekávání zaměstnanců, jejich možnosti, stejně jako možnosti a potřeby zaměstnavatele. Vedení společnosti organizuje mnoho neformálních i formálních setkání se zaměstnanci, na kterých může aktuální situaci se zaměstnanci dobře a srozumitelně konzultovat, čtvrtletně vydává vlastní časopis, k dispozici jsou i různé nástěnky nebo např. pravidelné porady.

## 5.8 Rizika spojená s fázemi následujícími po identifikaci talentů

Jako snad všechny změny nese s sebou i zavedení systému talent managementu určitá rizika. Níže si nastíníme ta, která mohou nastat již v poměrně rané fázi. To úplně nejzjevnější je v samotné změně a jakési přirozené obraně proti něčemu novému. Většina lidí preferuje k vlastnímu pohodlí něco, co důvěrně zná a na co se může spolehnout.

Proto při příchodu něčeho nového může mezi zaměstnanci zavládnout určitá skepse z toho, co je čeká. Vedení společnosti může toto riziko alespoň částečně eliminovat, již výše zmíněnou, otevřenou komunikací, trpělivým nasloucháním zaměstnancům a důkladným odpovídáním na jejich dotazy a pochybnosti.

Pokud se vedení společnosti podaří úspěšně zvládnout výše uvedené riziko, přichází na řadu další, které se týká situace, kdy vedení společnosti nebude schopno svým zaměstnancům nabídnout možnosti pro kariérní růst. Bude mít tedy k dispozici velké množství talentů, zájemců o kariérní růst, o zastávání klíčových rolí (tedy talent pool), ale nebude jim mít co nabídnout. Tomuto stavu může předcházet plánování nástupnictví a lidských zdrojů opět v kombinaci s otevřenou komunikací. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit a představit reálné možnosti kariérního postupu a jejich dalšího rozvoje.

Poslední markantní hrozbu, na kterou se vedení společnosti musí připravit, může představovat stav, kdy se talent dostane na klíčovou roli z předchozí. V takové situaci totiž vzniká volné místo na pozici, kterou talent doposud zastával. Je to jev, kterému se v takové situaci vyhnout prakticky nelze. Je ovšem pozitivní, že posun v rámci společnosti lze plánovat poměrně přesně a dostatečně dlouho dopředu. Opět tedy přichází na řadu plánování lidských zdrojů a organizace výběrových řízení v dostatečném předstihu, aby vedení společnosti mohlo talenta včas nahradit relevantním náhradníkem.

Rizik, nebo chceme-li hrozeb, spojených se zaváděním talent managementu se v průběhu času může vynořit celá řada. Rozhodující pro úspěch, či neúspěch nakonec bude spočívat v celkové integritě vedení společnosti a jejich ochotě těmto rizikům čelit a přicházet s novými a novými řešeními.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat výchozí situaci pro zavedení systému talent managementu v oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich kompetencí, výkonu a potenciálu. Dalším cílem bylo charakterizovat společnost KVADOS, a. s. pro lepší pochopení potřebných souvislostí. Posledním cílem diplomové práce bylo na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení vedoucí k identifikaci talentů pro pozici konzultanta projektové kanceláře. Veškerá související problematika byla popsána v teoretické části a následně aplikována na reálné prostředí společnosti KVADOS, a. s.

Diplomová práce byla složena z jednotlivých kapitol a podkapitol. Můžeme ji však rozdělit i na část teoretickou a část praktickou. Ke zpracování byla použita jak primární, tak sekundární data. Primární data byla získána z rozhovorů s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře. Ta sekundární byla získána především z odborných knih zabývajících se problematikou talent managementu a souvisejících témat, dále odborných domácích i zahraničních článků, webových stránek a interních i veřejných dokumentů společnosti KVADOS, a. s.

Zejména díky odborné literatuře byly získány potřebné informace pro vymezení základních pojmů pro teoretickou část. Zároveň byly ve spolupráci s personální ředitelkou společnosti KVADOS, a. s. stanoveny cíle diplomové práce a s ní související analýzy. K tomu byly autorovi dány k dispozici potřebné materiály a odpovědi na otázky z rozhovoru s personální ředitelkou, manažerem service desk a manažerem projektové kanceláře. Na základě těchto údajů autor charakterizoval společnost a personální procesy související s tématem práce. Následně byla popsána výchozí situace pro zavedení systému talent managementu ve společnosti KVADOS, a. s. Ta se týká především hodnocení zaměstnanců z pohledu kompetencí, výkonu a potenciálu.

Z odpovědí personální ředitelky, manažera service desk a manažera projektové kanceláře vyplynuly oblasti, ve kterých vedení společnosti KVADOS, a. s. vidí rezervy. Ty se týkají objektivnosti hodnocení a nepropojenosti pozice konzultanta service desk a konzultanta projektové kanceláře. Rovněž ve společnosti neexistuje proces/systém pro výběr talentů. Doposud se případné povýšení týká zaměstnanců, o kterých nadřízený rozhodne, že by mohli být povýšeni. Je tedy poměrně subjektivní a zaměstnanci jej mohou vnímat nespravedlivě. Na základě těchto údajů autor doporučil některá řešení pro dané oblasti.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004, 448 s. ISBN 978-0-07-141434-7.

CANNON, James A. a Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD, 2007, 393 s. ISBN 978-1-84398-173-2.

GOLDSMITH, Marshall a Louis CARTER. *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. San Francisco: Pfeiffer, 2010, 305 s. ISBN 978-0-470-49961-0.

HATUM, Andrés. *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010, 148 s. ISBN 978-0-230-27929-2.

HEČKO, Štefan. *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014, 152 s. 978-80-7510-054-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÁK, Miroslav. *Řízení talentů*. Praha: Institut řízení, 1990.

PAPŘOKOVÁ, Anna. *Techniky sociologického výzkumu: studijní opora*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2931-9.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

SMILANSKY, Jonathan. *The New HR*. London: International Thomson Business Press, 1997, 124 s. ISBN 1-86152-112-x.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

THOMSON, Rosemary a Josef KOUBEK. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

THORNE, Kaye, Jana PETLACHOVÁ a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

THORNTON, George C. *Assessment centers in human resource management*. Reading: Addison-Wesley, 1992, 276 s. ISBN 0-201-55403-8.

#### **Další zdroje:**

9-Box Matrix? Introducing the new 8-Box people matrix. Culture.Rocks. [online]. 2.8.2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.culture.rocks/blog/death-of-the-9-box>

9 Box Performance-Potential Matrix. SlideShare. [online]. 7.12.2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/shakib362/9-box>

BECKER Carlton D., Michal R. FINEMAN, Robert J. FREEDMAN. *Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals*. Industrial Relations Counselor, Inc. [online]. 2004 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>

GOŠOVÁ, Věra. *Simulace, Simulační hra*. Metodický portál RVP.CZ: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů. [online]. 27.4.2011 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/rotace-zamestnancu-ve-firme/>

HALBRŠTÁT, Jiří. *Jdete na pohovor? Naučte se, čím zabodovat a čeho se vyvarovat*. Zdroj: [http://finance.idnes.cz/rady-jak-zvladnout-prijimaci-pohovor-dw7-/podnikani.aspx?c=A140203\\_225835\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/rady-jak-zvladnout-prijimaci-pohovor-dw7-/podnikani.aspx?c=A140203_225835_podnikani_kho). idnes.cz/finance. [online]. 5.2.2014 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rady-jak-zvladnout-prijimaci-pohovor-dw7-/podnikani.aspx?c=A140203\\_225835\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/rady-jak-zvladnout-prijimaci-pohovor-dw7-/podnikani.aspx?c=A140203_225835_podnikani_kho)

HANDLOVÁ, Šárka. *Jak využívat v organizaci mentoring*. karieraweb.cz. [online]. 13.1.2012 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54408230-jak-vyuzivat-v-organizaci-mentoring>

HARVEY, Lesley. *Webinar: Talent Management Strategies In The GCC*. SlideShare. [online]. 18.1.2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/TheHRobserver/wb003-talent-management-in-the-gcc-pr-edit>

HORČIČKA, Aleš, Lucie JELÍNKOVÁ. Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů zavedením manažerské hry. *Trendy v podnikání – Business Trends*. 2013, č.3, s. 51-62. ISSN 1805-0603.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, č. 2, s. 77-95. ISSN 1212-3951.

HOVORKOVÁ, Kateřina. *V hodnotícím centru se zapotíte. Jak na nejnáročnější výběrové řízení*. idnes.cz/finance. [online]. 14.2.2014 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/co-ceka-uchazece-v-hodnoticim-centru-d71-/podnikani.aspx?c=A140212\\_195031\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/co-ceka-uchazece-v-hodnoticim-centru-d71-/podnikani.aspx?c=A140212_195031_podnikani_kho)

KEJHOVÁ, Hana. *Nástupců si vychovejte několik*. Hospodářské noviny. [online]. 3.9.2007 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>

KURSCH Martin. *Manažerský nástroj „Talent management“*. Promanager: Odborný internetový časopis venovaný manažmentu. [online]. 21.12.2014 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.promanager.sk/hr-management/manazersky-nastroj-talent-management>

Kvados, a.s.: *Software Solutions*. [online]. 27.2.2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://www.kvados.cz/>

MIKA, František. *Jak podnik nepřichází o talenty*. ITBIZ: Vaše jednička mezi nulami. [online]. 2008 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/podniky-talent-management>



MYNÁŘOVÁ, Lenka. *Dokážeme – bez péče o talenty – vytvořit budoucnost*. idnes.cz. [online]. 10.2.2014 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://mynarova.blog.idnes.cz/c/395885/Dokazeme-bez-pece-o-talenty-vytvorit-budoucnost.html>

POZDNÍČEK, Vladimír. *Přínosy a úskalí pravidelného hodnocení zaměstnanců*. HR News. [online]. 13.12.2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/prinosy-a-uskali-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu-id-2013796>

PULDA, Michal. *Rotace zaměstnanců ve firmě*. Mámnápad.cz. [online]. 4.7.2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/rotace-zamestnancu-ve-firme/>

RYBOVÁ, Romana. *Na čem krachují firmy? Na nedostatku zaměstnanců a neochotě platit*. E15.cz. [online]. 28.12.2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://finexpert.e15.cz/na-cem-krachuji-firmy-na-nedostatku-zamestnancu-a-neochote-platit#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=finexpert&utm\\_campaign=RSSfeed](http://finexpert.e15.cz/na-cem-krachuji-firmy-na-nedostatku-zamestnancu-a-neochote-platit#utm_medium=selfpromo&utm_source=finexpert&utm_campaign=RSSfeed)

SKOPALOVÁ, Šárka. *Vzdělání a rozvoj klíčových kompetencí ve vybrané organizaci*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

TEJNOROVÁ, Jitka. *Koučink: cesta k cíli je těžká, ale vyplatí se*. idnes.cz/finance. [online]. 30.4.2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/koucink-skola-personalistiky-co-poradi-kouc-fmv-/podnikani.aspx?c=A130425\\_1921377\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/koucink-skola-personalistiky-co-poradi-kouc-fmv-/podnikani.aspx?c=A130425_1921377_podnikani_sov)

WELLINS, Richard S., Audrey B. SMITH, Scott ERKER. *Nine Best Practises for Effective Talent Management*. Development Dimensions International Inc. [online]. 2009 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement\\_wp\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf)

## **Seznam zkratek**

MBO Management by Objectives

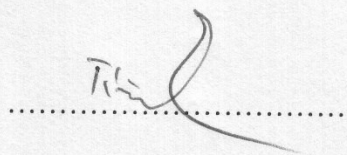
SMART Specific, measurable, achievable, realistic, timed

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Jiří Tížek

## **Seznam příloh**

**Příloha 1** Otázky k rozhovoru

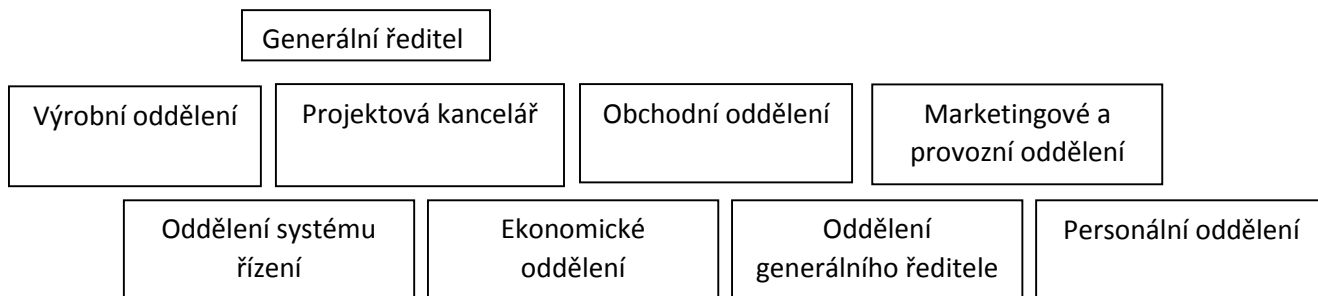
**Příloha 2** Organizační struktura společnosti KVADOS, a. s.

**Příloha 3** Struktura vybraných oddělení společnosti KVADOS, a. s.

## **Příloha 1 Otázky k rozhovoru**

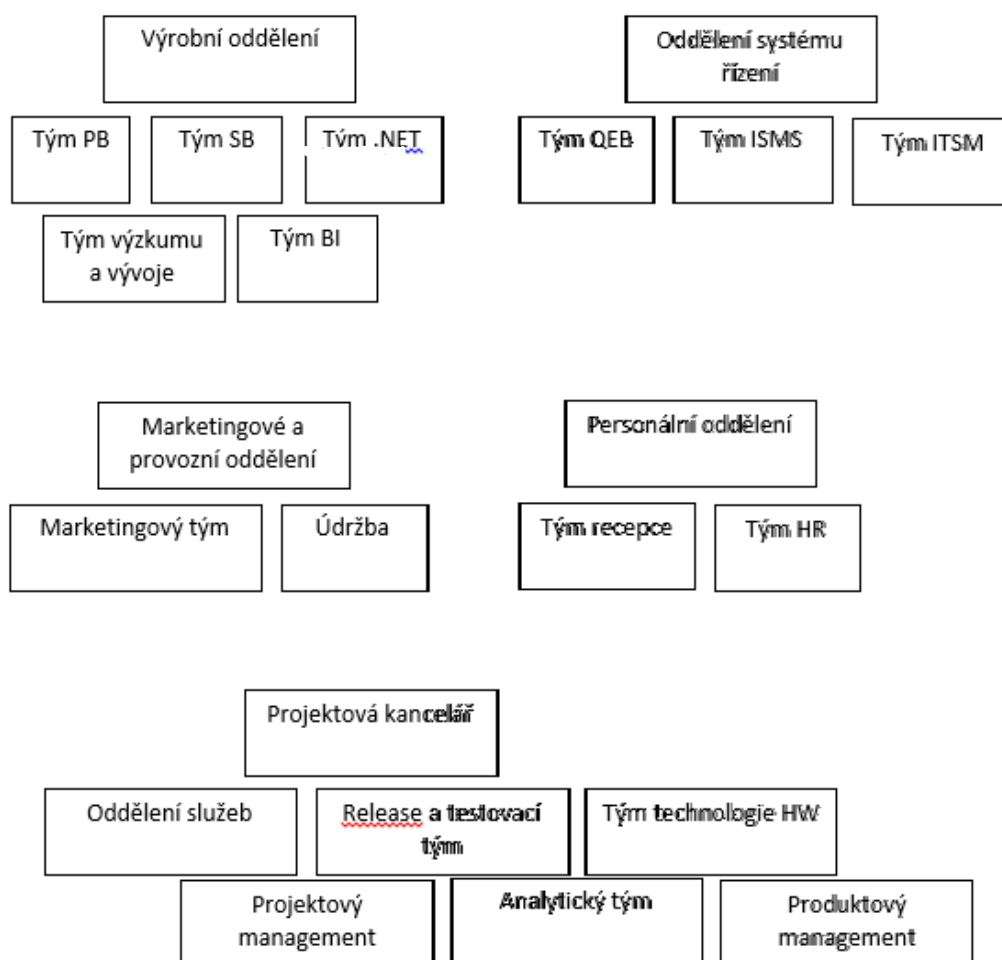
- 1) Popište, prosím, systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti KVADOS, a. s.
- 2) Jakým způsobem je hodnocení zaměstnanců propojeno se systémem jejich rozvoje?
- 3) Jakým způsobem je hodnocení zaměstnanců propojeno s jejich odměňováním?
- 4) Jaké obtíže teď společnost KVADOS, a. s. v souvislosti s hodnocením zaměstnanců řeší?
- 5) Jaké obtíže teď společnost KVADOS, a. s. řeší v souvislosti s nástupnictvím klíčových rolí?
- 6) Jakým způsobem jsou klíčové role propojeny?
- 7) Jakým způsobem vedení společnosti KVADOS, a. s. pracuje s talentovanými zaměstnanci?
- 8) Jak je identifikuje?
- 9) Co Vás vede k zavedení systému talent managementu ve společnosti?
- 10) Jakým způsobem talent management zapadá do strategie společnosti?
- 11) V čem spatřujete rizika zavedení talent managementu do chodu společnosti KVADOS, a. s.?
- 12) V čem naopak vidíte příležitost pro společnost KVADOS, a. s., pokud bude systém talent managementu úspěšně fungovat?
- 13) Co od tohoto systému vedení společnosti KVADOS, a. s. očekává?

## **Příloha 2 Organizační struktura společnosti KVADOS, a. s.**



Zdroj: KVADOS, a. s. Výroční zpráva 2014

### Příloha 3 Struktura vybraných oddělení společnosti KVADOS, a. s.



**Zdroj:** KVADOS, a. s. Výroční zpráva 2014